

HR T

Журнал о людях в бизнесе

The
Human
Resources
Times

«ЭКОПСИ Консалтинг»
№12 (38), июль 2009

МОТИВАЦИЯ на производстве

Мотивационные аспекты почасового
контроля на предприятии

ТЕМАНОМЕРА стр.4

Управление
эффективностью:
анализ подходов

Жесткие КПЭ Vs.
Гибкие цели

БИЗНЕСПРАКТИКУМ стр. 8

Результаты исследования CIPD

«Обучение и развитие 2009»

НОВОСТИ АНАЛИТИКА стр.14



бизнес-класс

Для бизнеса про людей
Для людей про бизнес

<http://b-class.ecopsy.ru>

Зарегистрируйтесь на сайте
или по телефону +7 (495) 781-5141

Что такое бизнес-класс?

- **Бизнес-класс** — это новый формат общения и обучения бизнес-лидеров, разработанный компанией «ЭКОПСИ Консалтинг».
- **Бизнес-класс** — не тренинг и не конференция. У нас нет докладчиков и пассивных слушателей. Нет гуру и учеников. Нет рекламы и «отчетно-выборных» выступлений.
- **Бизнес-класс** — это экспертная информация, предназначенная для экспертов, опыт профессионалов, переданный профессионалам. Мы разработали этот формат специально для тех, кто чаще выступает на конференциях, чем их посещает, и чаще учит других, чем учится сам.
- **Бизнес-класс** совмещает в себе элементы мастерской, семинара и круглого стола.
- **Бизнес-класс** — это площадка для обсуждения важнейших тем в области управления людьми:
 - управление эффективностью
 - развитие персонала
 - повышение привлекательности компании как работодателя
 - управление талантами и др.

Для читателей HRT Magazine скидка 5%



The Human Resources Times Magazine

Корпоративный журнал (информационный бюллетень) «ЭКОПСИ Консалтинг». Журнал распространяется по бесплатной подписке среди топ-менеджеров ведущих российских и международных компаний.

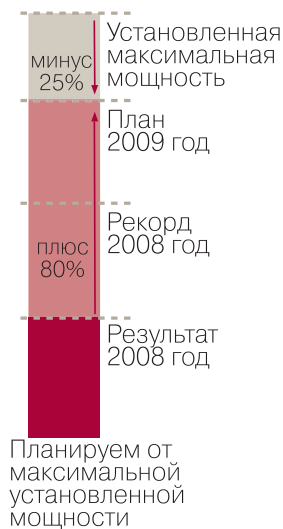
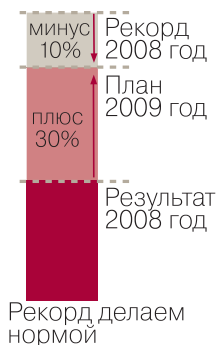
Текст, заголовки, редакция:
Евгения Скиба, Ирина Егорова
Дизайн, верстка, иллюстрации:
Мария Терновская

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №ФС77-22056 от 24.10.2005. Тираж 5000 экз. Москва, 2009 г.

Опубликованные материалы являются собственностью редакции. Перепечатка или любое коммерческое использование материалов возможно только по согласованию с авторами.

Учредитель, редакция и издатель
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»
107023, Москва,
ул. Электровзводская, д.24
Тел. +7 (495) 781-51-41, 645-21-15,
pr@ecopsy.ru, skiba@ecopsy.ru

Экстремальная эффективность



* При изложении данного подхода я пользуюсь идеями Владислава Баумгертнера, генерального директора компании Уралкалий

Новая экономика, которая началась вместе с кризисом, потребовала от менеджеров новых компетенций. В прошлом номере HRTimes мы рассказали, что одной из таких компетенций является **экстремальное мышление**. Это способность раздвигать границы привычного и находить принципиально более эффективные решения, которые раньше казались невозможными.

Давайте посмотрим на бизнес-планирование, прежде всего, планирование удельных показателей через призму экстремального мышления. Традиционно мы отталкиваемся от средних показателей предыдущего периода и планируем их разумное увеличение в будущем. На сколько можно увеличить выработку сотрудника? На 10%? 15%? 20%? Однако в новую эпоху такого улучшения может оказаться недостаточно.

Есть ли альтернативы? Да, есть. И одна экстремальная альтернатива – взять за основу не среднее значение за прошлый период, а **рекорд** прошлого периода. Поставим перед собой цель: **рекорд делаем нормой**. Если на одном из наших рабочих участков в определенный период времени достигнут рекордный результат, то значит **это – возможно**. Причем возможно не на Луне и даже не на западном предприятии – это возможно в наших условиях, на нашем предприятии, с нашими людьми. Почему же не сделать этот рекорд нормой? Анализируем условия, которые позволили добиться рекордной выработки, и ставим перед собой цель – обеспечить данные условия и данный результат на каждом рабочем месте. Мы проявили компетенцию **экстремальное мышление** – мы спланировали не от среднего, а от лучшего показателя прошлого периода. В этом случае целевой рост окажется уже не 15-20%, а 30-40%.

Но данный экстрим еще не экстрим. Я рискну предложить еще один, существенно более экстремальный подход*. Давайте для определения цели оттолкнемся от **максимальной установленной мощности** оборудования или **максимальной установленной выработки** сотрудника. Представим, что

станок будет работать **все** время (кроме минимально необходимого времени, отведенного на плановый и только плановый ремонт) и при этом все это время станок будет показывать максимальную производительность по паспорту. Или давайте посчитаем деньги, которые может принести консультант, если каждый его день будет оплачен клиентом по самой высокой ставке. Это и будет максимальная установленная мощность станка или максимальная производительность консультанта. А если мы еще наберемся окаянства и предположим, что в таком режиме будет работать **каждый** станок или **каждый** консультант **все** рабочие дни в году, то мы тем самым сможем рассчитать текущую установленную мощность всей компании.

И теперь мы будем уже планировать не снизу, а сверху; оттолкнемся не от **прошлого**, а от **будущего**. Давайте поставим себе цель – за три года достичь 95% максимальной установленной мощности. При этом в будущем году запланируем 80% от установленной мощности. И скорее всего это будет рост на 50% и 100%. И давайте обяжем наших менеджеров и специалистов **учитывать и считать** все причины, которые не дают нам выйти на максимальную установленную мощность. И если наш станок в среднем вырабатывал 60 единиц в год, а рекорд был 90, при этом установленная мощность составляет 200 (а это правдоподобные цифры для российского производства), то мы не будем уговаривать руководителя сделать 80 и даже не будем хвалить за 90 – мы заставим аргументировано объяснять и считать, почему только 150.

Наверное, многим такой подход покажется слишком экстремальным. Но думаю, в новую эпоху победит тот, кто рискнет пойти указанным путем. И тогда ему пригодятся многие инструменты нормирования и мотивирования, представленные в данном номере HRTimes. ■

Марк Розин

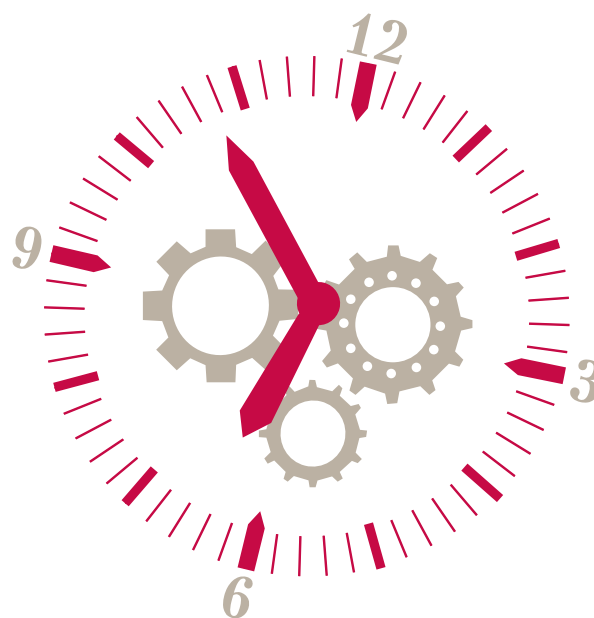
Президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Мотивация на производстве

Мотивационные аспекты почасового контроля на предприятии

Григорий Финкельштейн

Руководитель практики «Оргпроектирование», «ЭКОПСИ Консалтинг»



Мотивация производственного персонала сопряжена с целым рядом характерных проблем, решение которых для каждого предприятия рано или поздно становится краеугольным камнем.

Существует два направления измерения эффективности и постановки целей: ориентирование на процесс и на результат. Практика показывает, что сложные схемы мотивации рабочих на производстве не работают, а простые — всегда приводят к ориентированию на процесс: у тебя хорошие отношения в бригаде, особенно с бригадиром — премия обеспечена; сложились плохие отношения в бригаде — про премию можешь забыть, независимо от результатов твоей работы.

До недавних пор единственной приемлемой альтернативой такому подходу была сдельная оплата труда. Однако и этот способ мотивации имеет ряд существенных недостатков:

- Характерное для «сделки» увеличение скорости выполнения производственных операций влечет за собой большой процент брака.
- При сезонном производстве наступает период «простоя», когда рабочие вынуждены уходить с предприятия из-за отсутствия работы. В момент острой необходимости вернуть покинувших завод работников не просто. В результате каждый год предприятие вынуждено проводить цикл обучения

для новичков, которые в свою очередь, проработав сезон, меняют место работы.

- При сдельной оплате труда крайне сложно провести сертификацию международного стандарта ISO 9000, который дает предприятию ряд бесспорных конкурентных преимуществ. Причина — известные потери в качестве продукции.

“Самым тяжелым испытанием для рабочего является неодобрение со стороны членов его команды”

- «Сделка» стимулирует неритмичность производства: в начале отчетного периода происходит спад активности, а в конце — ее пик. Известны примеры среди российских компаний, когда при равномерном поступлении заказов до 20% производства каждый раз приходилось на последний день месяца, а до 30% годового объема производства — на последний месяц.

При всех перечисленных минусах сдельный метод оплаты труда долгое время был единственной работающей системой в российских производственных холдингах. Какие альтернативы этому методу существуют на сегодняшний день?

Бригадный способ мотивации. Исследование мотивационных предпочтений рабо-

чих производственных компаний подтвердило факт, что самую весомую мотивационную силу на рабочего оказывает отнюдь не денежная составляющая, а мнение его коллег о нем как о человеке и работнике. Самым тяжелым испытанием для служащего является неодобрение со стороны членов его команды. Бригадный способ мотивации разработан с учетом этой особенности. На бригаду разрабатываются показатели эффективности, которые распределены внутри команды. Плюс этого метода — превосходно стимулирует коллективные усилия и стремление построить хорошие отношения со всеми членами команды, минус — никак не способствует индивидуальному достижению результата.

Как сделать так, чтобы человек выполнял эффективно свою работу и при этом не переступал границ дозволенного, как это обычно происходит при сдельной оплате труда?

Чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрим метод почасового контроля на производстве.

Почасовой контроль — это мониторинг производительности на отдельном рабочем месте каждый час с возможностью оперативного вмешательства при ее снижении. По экспертным оценкам, данный метод позволяет повысить производительность труда в среднем на 10-15%.

Время	Почасовое		Суммарное		Причина сбоя	Реагирование
	Цель, шт.	Факт, шт.	Цель, шт.	Факт, шт.		
8:00-9:00	15	16	15	16		
9:00-10:00	19	19	34	35		
10:00-11:00	19	17	53	52	Сверло вышло из строя	Замена сверла
11:00-12:00	19	20	72	72		
13:00-14:00	19	17	91	89	Несоблюдение режима работы (поздно вернулся с обеда)	Выговор, обязательство догнать график
14:00-15:00	19	20	110	109		
15:00-16:00	19	20	129	129		
16:00-17:00	15	15	144	144		

Как это работает?

1. Рабочий на специальном табло записывает свою производительность (например, кол-во штук) каждый час.

“ Табло наглядно иллюстрирует все сбои, возникшие в ходе технологического процесса, что позволяет незамедлительно принимать меры по их устранению

2. Если производительность выше установленного предприятием целевого уровня, то рабочий использует для записи зеленый маркер, иначе — красный.
3. Мастер (начальник смены) следит за отметками производительности и при появлении красных записей должен принять меры, чтобы исправить ситуацию. При этом фиксируется причина и метод исправления.
4. Начальник участка 2 раза в день совершает обход и при выявлении случаев,

когда меры для исправления не были предприняты, оказывает управленческое воздействие.

5. Суммарные показатели почасового табло записываются в ежемесячное табло.

Целевое значение устанавливается предприятием в соответствии с характером работы, а также с учетом вероятности поломок и заданных норм пауз для рабочих. Начальник смены может вручную корректировать целевые значения прямо на табло, в случае если произошла, например, крупная поломка. Задание разрабатывается по возможности раз и навсегда. Связано это с тем, что рабочие в большинстве случаев выполняют типовые, стандартные действия.

Табло заменяет «надсмотрщика»: рабочее место становится прозрачным, и отлынивание скрыть невозможно. При этом табло наглядно иллюстрирует все сбои, возникшие в ходе технологического процесса, что позволяет незамедлительно принимать меры по их устранению.

Плюсы и минусы методов мотивации на производстве

	Почасовой контроль	Штат «надсмотрщиков»	Сдельная оплата труда	Коллективное премирование
+	<ul style="list-style-type: none"> ■ Не требует денег ■ Повышает ритмичность ■ Работает на оптимизацию производства 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Хорошо встраивается в текущую систему управления производством ■ Повышает ритмичность 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Привычно 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Повышает ритмичность и качество
—	<ul style="list-style-type: none"> ■ Требуется высокая квалификация менеджеров 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Повышает постоянные издержки ■ Не повышает оптимальность производства ■ Субъективен 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Снижает качество ■ Не повышает ритмичность ■ Негативно воздействует на коллектив при низкой загрузке 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Субъективен ■ Не повышает оптимальность производства

Таким образом, почасовой контроль решает следующие задачи:

- Повышение производительности труда
- Повышение ритмичности производства
- Поиск резервов для оптимизации

Почасовой контроль эффективен, когда:

- производительность рабочих достаточно высока при наличии «надсмотрщиков», но существенно падает при их отсутствии, а зарплата таких специалистов весьма утяжеляет стоимость производства;
- номенклатура производимых полуфабрикатов на рабочем месте не варьируется широко по нормативам рабочего времени;
- производительность рабочего наглядна (например, в штуках), а ее снижение становится заметно начальнику смены сразу же (попытка рабочего «подтасовать» цифры на табло не принесут ожидаемого эффекта).

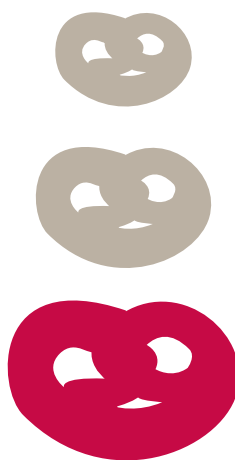
Почасовой контроль как инструмент мотивации

Казалось бы, регулярные, даже почасовые, записи в традиционном производственном журнале — привычная для многих компаний процедура. Однако подобные меры никак не включены в систему мотивации на предприятии.

Мотивация действует в тот момент, когда показатели работы каждого сотрудника становятся открытыми для наблюдения, а значит и обсуждения его коллегами и начальством.

Почасовой контроль может служить инструментом как материальной, так и нематериальной мотивации:

- Материальная мотивация. Премияльная система «завязана» на результаты Почасового контроля. При этом рабочие мотивированы на ритмичность и качество. Например, в случае появления бракованной детали начальник перечеркивает черным крестом соответствующее значение на табло.
- Нематериальная мотивация. Результаты видны всем, и за неудовлетворительными результатами следует немедленная реакция в виде управленческого воздействия.



Ключевую роль в данном случае играют цвета индивидуальных показателей на табло: зеленый — результат выше нормы, красный — ниже.

Чтобы почасовой контроль заработал, необходимо соблюдение двух ключевых условий:

1. Высокая квалификация и мотивация менеджеров.

Введение Почасового контроля на предприятии требует высокой квалификации управляющего персонала — мастеров и начальников участка. Они должны не только очень сильно желать, чтобы Почасовой контроль реально работал, но и быть в состоянии отслеживать его работу на регулярной основе: иметь готовность в любой момент выявлять и прекращать фальсификации.

Менеджеры должны не только быть способны отслеживать фальсификации, но и быть мотивированы это делать. Для этого их надо мотивировать на итоговую ритмичность производства, качество и эффективность.

2. Установленные на предприятии нормы нормальной напряженности — значения не должны быть занижены/завышены.

Это очень важно: если красных записей на табло будет слишком мало, то система не будет эффективна (система не даст значимых улучшений).

Если же красных записей будет слишком много, то менеджеры просто не смогут успевать их все устранять, и соответственно, система тоже работать не будет.

При этом очень важно, чтобы для начальника участка была разработана система показателей эффективности, при которой он будет заинтересован в обеспечении соответствия цвета показателя его реальному значению. ■

Управление эффективностью: анализ подходов

Жесткие КПЭ vs. Гибкие цели

Иван Воробьев,
Руководитель практики «Управление эффективностью и мотивацией персонала»,
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Не смотря на то, что сейчас многие проекты в области HR отложились на неопределенный срок или вовсе отменились, тема управления эффективностью персонала, наоборот, стала более значимой, так как именно работа с эффективностью может дать компании непосредственную отдачу или экономию. Но остались ли подходы к этому вопросу такими же, как раньше?

По данным некоторых исследований, проекты в области управления эффективностью или, по-другому, результативностью сотрудников, попали в пятерку приоритетных направлений деятельности HR подразделений. Так, по результатам исследования «Рынок услуг управления персоналом: 2009 год», проведенного в апреле 2009 года компанией Амплуа-Брокер, в России тема управления эффективностью сотрудников занимает второе место по приоритетности, уступая только оптимизации бизнеса.

По результатам аналогичного исследования, проведенного в начале года в Великобритании (автор исследования — компания TalentDrain), 72% HR-специалистов отметили, что занимаются проектами в области эффективности работы.

По данным аналитического центра Кадрового агентства АНКОР, сегодня 54% компаний в мире имеют программы оценки

и анализа производительности труда и эффективности работы персонала. Причем эта доля среди иностранных компаний составляет 70%, а среди российских — 42%.

Система управления эффективностью (СУЭ) обладает рядом преимуществ. Во-первых, она оказывает прямое воздействие на сотрудников и стимулирует их работать с большей отдачей. Во-вторых, она помогает нацелить людей на выполнение тех задач, которые являются для компании ключевыми. В-третьих, СУЭ меняет идеологию управления в сторону управления результатами, а не процессами.

При хорошо работающей системе управления эффективностью тот сотрудник, который работает лучше всех, зарабатывает больше всех, и наоборот. При этом сотрудник четко знает, какой результат от него ожидают, но дорогу к результату он выбирает сам.

Понимание, кто именно работает хорошо, а кто — не очень, дает возможность награждать высокоэффективных сотрудников, стимулировать малоэффективных или же оптимизировать персонал по признаку малоэффективности.

Любая система управления эффективностью включает в себя 3 аспекта: постановка критериев оценки эффективности, мониторинг выполнения этих критериев и мотивация персонала. В рамках данной статьи

мы будем говорить о двух подходах к постановке критериев и управлению по этим критериям:

- управление по ключевым показателям эффективности (КПЭ);
- управление по целям (МВО).

Начнем с характеристик.

Управление по КПЭ

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) — это показатели, поддающиеся количественному измерению и считающиеся наиболее важными для оценки эффективности деятельности фирмы, отдела или сотрудника. КПЭ — это показатели, достижение которых необходимо организации для приближения к поставленным целям.

Система управления по КПЭ базируется на разработанной для компании модели, в которой каждой должности соответствует набор КПЭ. Все эти показатели увязаны между собой и выведены из стратегии компании. Исходя из целей компании, по каждому КПЭ устанавливается целевое значение (планка КПЭ). Менеджеры транслируют показатели и целевые значения по ним своим сотрудникам, которые должны стремиться к достижению поставленных целей. Далее оцениваются результаты работы менеджеров и сотрудников, и выплачивается премия в соответствии с уровнем выполнения целей.

Управление по КПЭ — многофункциональная и крайне полезная для компании система. Она дает высокоточные измерения эффективности в различных срезах компании. Система управления по КПЭ, по сути, является одной из систем управления компанией и может достаточно легко встраиваться в систему бюджетирования и бизнес-планирования.

Правда, у многофункциональности и точности системы есть и обратная сторона. Период разработки и внедрения системы — трудоемкий и сравнительно длительный. Кроме того, в компании должны быть внедрены или быть готовыми к внедрению автоматизированные системы учета (ERP или другие информационные системы). Обслуживание системы может потребовать выделения отдельных обученных людей из HR-специалистов или даже целого подразделения (в зависимости от численности компании).

Управление по целям

Управление по целям использует совершенно иной подход к постановке критериев эффективности. Отталкиваясь от верхнеуровневой цели компании, менеджеры получают цели своих подразделений, а дальше действуют более самостоятельно — формируют цели подчиненным и контролируют их вы-

Успешность внедрения системы управления по целям зависит от квалификации менеджеров и их серьезной подготовки”

полнение. В этой системе основной груз ложится на плечи менеджеров. С одной стороны, это делает процесс гибким и позволяет значительно экономить время при внедрении системы, а с другой — несет в себе достаточно субъективизма. Кроме того, в отличие от КПЭ, которые выражаются в четких и точно измеримых величинах, цели, которые ставят менеджеры, могут быть как количественными, так и качественными. Именно это позволяет системе быть гибкой и легко корректироваться при изменениях.

Успешность внедрения системы управления по целям зависит от квалификации менеджеров компании и их серьезной подготовки к работе с системой. Если квалификация высокая, то цели, которые они ставят своим подчиненным, — четкие и измеримые, если необходимой квалификации нет, то цели будут неправильными и плохо измеримыми. Поскольку при управлении по целям нет разработанных для позиций четких КПЭ, руководитель самостоятельно решает, какие цели поставить подчиненным, и отслеживает их выполнение.

Почему мы решили сравнивать эти подходы повышения эффективности?

Дело не в том, что один из них лучше, а другой — хуже. Как показывает опыт «ЭКОПСИ», одной компании, обладающей рядом характеристик, больше подойдет жесткая система КПЭ, тогда как в другой компании эффективнее будет работать система управления по целям.

Чтобы определить, какая из систем ближе вашему бизнесу, нужно подробно рассмотреть целый ряд факторов:

- Готовность учетных систем
- Характер работы менеджеров
- Динамика организации



Готовность учетных систем

Чтобы работать со стандартами эффективности (КПЭ), нужно иметь достаточно серьезную систему учета, позволяющую получать валидную информацию о выполнении установленных стандартов. Система постановки целей не требует наличия больших информационных систем, так как основной процесс постановки целей идет между руководителем и подчиненным. Причем, цели могут быть разные: достаточно жесткие, «оцифрованные», как КПЭ, или носить более качественный характер.

В таблицах обозначены факторы, которые делают предпочтительным использование того или иного подхода.

КПЭ

- В компании внедрены (готовы к внедрению) автоматизированные системы управления и учета
- Информация о любых показателях деятельности (экономических, производственных, финансовых и др.) легко доступна менеджерам и другим сотрудникам, которым это необходимо в работе
- Существует единый центр консолидации и обработки необходимой информации по компании

МВО

- В компании не существует единой учетной автоматизированной системы
- Доступность необходимых данных, зачастую, неудовлетворительна, менеджерам и сотрудникам приходится прикладывать дополнительные усилия для ее получения
- В компании существует несколько «Центров информации». Получение и консолидация необходимых данных – задача менеджеров

Характер работы менеджеров

В системе управления по целям, так же как и в системе жестких ключевых показателей эффективности, менеджерам каскадируются цели верхнего уровня. Но если при КПЭ от менеджеров зависит практически только трансляция показателей подчиненным, то при управлении по целям менеджеры самостоятельно ставят цели своим подчиненным. Исходя из этого, система будет эффективно работать только при условии, что менеджеры имеют хорошую подготовку, понимают процесс постановки целей и принимают его.

КПЭ

- Большинство менеджеров компании заняты в регулярных регламентированных процессах
- Менеджеры ориентированы на высокую исполнительность в рамках работающей системы управления, не мыслят инновационно
- Управление компанией не требует от менеджеров высокого уровня самостоятельности

МВО

- Основа бизнеса и работы менеджмента – проектная деятельность
- Деятельности менеджеров свойственен инновационный подход, не только при выполнении основных работ, но и при выборе методов управления, путей повышения эффективности производственной деятельности
- При принятии решений менеджерам свойственен высокий уровень самостоятельности

Динамика организации

Система управления по КПЭ более полезна и может более успешно использоваться в крупных компаниях с высокой численностью персонала, разветвленной и стабильной структурой. Управление по целям хорошо внедряется там, где менеджеры несут большую ответственность за бизнес, а структура компании достаточно плоская. Небольшое количество сотрудников, «незакостенелая» структура и частые изменения – вот характеристики компании, которые хорошо укладываются в подход управления по целям.

КПЭ

- Численность персонала компании превышает 1000 человек
- Численность компании:
 - Стабильна (изменения в рамках 5%) на протяжении длительного периода времени
 - Имеет тенденцию к монотонному (устойчивому, ровному в долгосрочной перспективе) росту
- Компания имеет сложную многоуровневую организационную структуру
- Организационная структура стабильна и не изменялась (сколько-нибудь серьезно) продолжительное время
- Структура бизнеса (бизнесов) компании стабильна

МВО

- Численность персонала компании не превышает 1000 человек
- Численность компании нестабильна, изменения численности (рост, снижение) составляют более 20 – 30 % в краткосрочной перспективе (1 – 2 года)
- Организационная структура компании плоская – имеет незначительное количество иерархических уровней (уровней управления)
- Изменения в организационной структуре происходят регулярно
- Компания активно развивает (сворачивает) различные сферы бизнеса

Нет плохих и нет хороших систем. Управлять эффективностью сотрудников на разных этапах развития компании приходится по-разному, с использованием различных подходов. Во время динамичного развития компании целесообразней использовать подход управления по целям, при переходе к более статичной, разветвленной, иерархичной структуре совершить переход на управление на основе КПЭ.

Таким образом, система МВО может стать своеобразной ступенькой на пути развития организации. Если время для внедрения сложной системы КПЭ еще не наступило – не накоплено достаточной ресурсной базы, тем не менее, необходимость управления эффективностью уже осознана, то залож-

женные в рамках внедрения и эксплуатации МВО, правила, а также навыки, полученные и вошедшие в привычку менеджмента компании, позволят совершить довольно быстрый и безболезненный переход к более сложной, более «продвинутой» системе управления по КПЭ.

Компаниям, которые еще не решили вопрос управления эффективностью, следует обратить внимание на систему МВО, позволяющую действовать более гибко, быстро ставить задачи и получать обратную связь по их выполнению. ■

Результаты исследования CIPD

«Обучение и развитие 2009»

Организация CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) опубликовала результаты исследования отрасли обучения и развития — «The 2009 Learning and Development» (по данным за 2008 год). Среди респондентов около 5000 специалистов в области HR и обучения персонала. Мы представляем короткую выжимку основных выводов исследования, в которой освещены следующие темы:

- тенденции в области обучения и развития,
- навыки сотрудников, которые оказались в зоне внимания HR-специалистов,
- управление талантами,
- коучинг,
- технологии,
- ответы на сокращение бюджетов на обучение и других экономических факторов.

Генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг» Павел Безручко комментирует результаты исследования и сравнивает их с ситуацией в России.

Тенденции в области обучения и развития

- Самые большие изменения, касающиеся методов и подходов к обучению и развитию персонала за последние два года, произошли в области разработки новых программ

развития линейных менеджеров (их отметили 61% респондентов). 50% опрошенных работали над созданием в компании культуры обучающейся организации.

П.Б.: Мы согласны с этой тенденцией. За последние годы мы помогли нашим клиентам реализовать большое количество системных программ для менеджеров. Прежде всего, я говорю о менеджерах начального и среднего звена производственных компаний. Не сложно понять, почему тенденция применима и по отношению к России: вкладывая в одного такого работника, компания вкладывается в весь подчиненный ему коллектив. Когда менеджер начинает лучше управлять вверенными ему ресурсами, в том числе людьми и материальными средствами, организация очень быстро чувствует эффект.

Я бы отметил особенность программ по развитию линейных менеджеров. Тренинги как таковые проводились и раньше, сейчас серьезный акцент делается на привитии лидерской и коммерческой установки менеджерам, от них ожидается больше инициативности, инновационности, более зрелого отношения к вверенным ресурсам. Лидерское отношение к людям — это не только область навыков, это область установок, что является вызовом для провайдеров.

■ Роль линейных менеджеров снова названа ключевой для эффективного обучения сотрудников. 47% T&D специалистов считают, что один из самых эффективных практик развития подчиненных — коучинг со стороны линейных менеджеров.

П.Б.: С тенденцией трудно поспорить. Сегодня немногие организации сумели построить эффективную систему наставничества и передачи знаний, где линейный руководитель был бы коучем для своих подчиненных. Я считаю, что за этим будущее. В такой системе сотрудников не просто «кормят» тренингами, здесь руководитель берет на себя важную роль — выступает в качестве наставника и передает знания. На мой взгляд, не хватает системного подхода, в котором руководитель был бы понятным образом мотивирован на наставничество и оценивался бы как наставник. За системами наставничества, повторюсь, в высокой степени, будущее корпоративного обучения.

“ Не хватает системного подхода, в котором руководитель был бы понятным образом мотивирован на наставничество и оценивался бы как наставник ”

■ Только 7% респондентов называют электронное обучение эффективной практикой обучения и развития. Причем 42% опрошенных используют e-learning в компаниях в течение 2-х лет и более.

П.Б.: Молоток — хороший инструмент или плохой? Если вам нужно забить гвоздь — хороший, если вам нужно завинтить гайку — плохой. Резюме: при передаче знаний, когда процесс идет «из головы в голову», электронное обучение — идеальный инструмент: быстрый, недорогой и эффективный. Если же мы так пытаемся научить человека хорошо выступать публично или демонстрировать лидерское поведение, то, очевидно, это использование молотка в том месте, где нужен гаечный ключ. Инструмент нужно рассматривать в рамках его области применения.

С другой стороны, в последнее время много говорят и используют blended solutions (смешанный подход). Метафорически подход похож на ящик с инструментами, где есть и молоток, и отвертка, и дрель. Электронное обучение может стать одним из комплекса инструментов.

■ Только 65% респондентов ожидают, что обучение и развитие в будущем будет интегрировано с бизнес-стратегией. 60% ожидают повышенного внимания к оценке эффективности обучения в ближайшее время, что, скорее всего, есть ответ T&D функции на текущую экономическую ситуацию.

П.Б.: Не нужно пытаться напрямую из бизнес-стратегии выводить обучение. Из бизнес-стратегии нужно выводить компетенции, а из них — обучение. Таким образом, интеграция с бизнес-стратегией и происходит. Например, компания хочет завоевать долю рынка — давайте будем обучать людей, как завоевать долю рынка. При этом чему конкретно их обучать, никто не знает. Промежуточная фаза — это все-таки определение требований к людям, необходимых для выполнения бизнес-стратегии. Так сегодня делает большинство компаний не только в Великобритании, но и в России.

Навыки сотрудников, оказавшиеся в фокусе внимания в начале 2009 года

■ Возрос интерес к умению предоставлять сервис, в 2009 году его отметили 47%, тогда как в 2008 году — 39%.

П.Б.: Неудивительно. Умение предоставлять сервис — ключевая конкурентная «фишка». Поскольку сейчас рынок переполнен, продать сложнее, чем изготовить, то, естественно, внимание к сервису, который дифференцирует хорошего поставщика от плохого, вполне закономерно.

■ Во внимании рекрутеров в течение последнего года оказывались межличностные навыки, их отметили 79% респондентов и общие коммуникативные навыки (74%).

П.Б.: Не совсем понятно, по отношению к какой категории персонала эти требования применялись. Тем не менее, можно аплодировать — наконец-то стали слушать гуру менеджмента, которые давно об эмоциональном интеллекте говорят.

■ Развитие менеджерских компетенций, а также развитие лидерства видится 81% респондентов как наиболее важная задача на ближайшие два года. 67% отмечают необходимость в развитии у сотрудников финансовой грамотности и деловой хватки.

П.Б.: На мой взгляд, чем дальше, тем больше видна потребность и приоритетность технических компетенций. На первый план вы-

ходит обучение тех людей, которые профессионально что-то делают. Мы скорее отмечаем тенденцию роста внимания к техническому обучению, нежели внимание к лидерству и менеджменту, к которым и так традиционно высокое внимание.

Управление талантами

- Доля респондентов, отметивших наличие проектов в компании в области управления талантами, сократилась с 51% в 2006 году до 36% в 2009 году. Необходимо отметить сильную дифференциацию: в компаниях свыше 5000 человек проекты по управлению талантами ведутся чаще, чем в маленьких компаниях (до 250 человек).

П.Б.: По моему мнению, проекты превратились в системы. То, что раньше было проектом «кадровый резерв», стало системой. Я не склонен предполагать, что стали меньше внимания уделять управлению талантами. И не стал бы выдвигать гипотезу, что в 2009 году неактуально управлять талантами – скорее наоборот, потому что настоящие таланты, как и прежде, редкость.

“Фактором успешности программ является не столько поддержка со стороны менеджмента, сколько коэффициент утилизации резервистов

- Программы развития в рамках управления талантами осуществляются, как правило, внутренними силами (88%) и через коучинг (86%). Такие подходы находят эффективным 35% и 50% респондентов опроса. Среди наименее популярных методов развития – внешние стажировки (секондмент) и обучение действием. Треть опрошенных совсем не используют эти методы.

П.Б.: Эти данные противоречат и здравому смыслу, и другим исследованиям. Если вспомнить исследование McKinsey 2001 года, то такие методы как назначения и ротации были названы самыми эффективными. Что касается статистики в России, то она будет совершенно иная. У нас, к сожалению, недоиспользуют коучинг равно как и внутренние ресурсы.

- Самыми распространенными методами для оценки практик по управлению талантами респонденты называют обратную связь

от линейных менеджеров (48%), удержание высокопотенциальных сотрудников (HiPo) – тоже 48% и обратную связь от участников программ развития (45%).

П.Б.: Существуют несколько действительно важнейших показателей эффективности управления талантами в организации:

1. коэффициент закрытия резервом – на какую долю ключевых позиций есть резерв;
2. коэффициент внутреннего найма – насколько заполняются эти позиции из резерва;
3. текучесть резерва по отношению к текучести остального персонала.

- Главным критерием успешности программ по управлению талантами респонденты назвали признание и поддержку со стороны менеджмента организации. А наибольшими барьерами – временные и материальные затраты, связанные с организацией и обслуживанием проектов по управлению талантами, а также давление со стороны линейных менеджеров относительно посещения программ.

П.Б.: Я бы согласился с этой тенденцией: без поддержки менеджмента ничего не будет. Тем не менее, хочу сделать акцент на том, что фактором успешности программ является не столько поддержка со стороны менеджмента, сколько коэффициент утилизации резервистов. То, насколько востребован в компании человек, попавший в резерв, насколько его разрывают на части, предлагают ему ротацию, проект, позицию, настолько программа успешна. В частности в России это отдельная проблема. Менеджмент на словах может поддерживать программу, но если резервисты не получают задач, проектов, назначений, новых позиций, то через 1-2 года они просто уходят. Важно, какую форму имеет поддержка менеджмента.

Коучинг

- 69% респондентов отметил использование коучинг в своих организациях, это меньше, чем годом ранее (71%). Коучинг больше распространен в крупных компаниях (свыше 5000 человек).

- Коучинг стал чаще использоваться для развития менеджеров. 55% респондентов назвали коучинговые сессии как часть программ по развитию менеджеров, это на 8% больше, чем годом ранее. Тем не менее,

только 25% считают, что в их организации внедрена культура коучинга.

- Коучинг далеко не всегда рассматривается как формальный процесс — только 36% опрошенных сказали, что обучают своих внутренних коучей на формальных программах. Тем не менее, коучинг оценивается как очень позитивный метод развития. 57% уверены, что иметь коуча — престижно, а 62% респондентов видят в коучинге позитивную возможность развития, нежели корректирующее вмешательство.

П.Б.: В России коучинг используют гораздо реже. Отдельные элементы, отдельные добровольные инициативы в области коучинга в данном случае не в счет. Системно культура коучинга создана в единичных организациях и, на мой взгляд, это дело будущего. При этом придерживаясь строгих определений, более уместно говорить о системах внутреннего наставничества, чем коучинга.

Технологии

- Результаты исследования показывают, что сотрудникам подразделений обучения и развития персонала и их коллегам из IT требуется значительное улучшение взаимоотношений. 25% респондентов сообщают, что они не вовлечены в запуск новых IT систем. Кроме того, только 11% T&D специалистов чувствуют, что при планировании IT инфраструктуры учитываются потребности и особенности функции обучения и развития в компании.

П.Б.: Это действительно так. Кто виноват: тот T&D специалист, который не в состоянии поставить задачу для IT, или тот IT специалист, который не в состоянии понять функциональные требования T&D? Проблема в том, что сталкиваются два «птичьих языка». На мой взгляд, решением является как улучшение качества людей с обеих сторон, так и более гибкое использование готовых продуктов и аутсорсинга.

Влияние экономики на обучение и развитие

- 11% респондентов отмечает улучшение экономической ситуации за последние 12 месяцев (экономический спад в Великобритании начался весной 2008 года. *Прим переводчика*). 40% говорят, что экономическая ситуация не изменилась, а 46% отмечают значительное ухудшение.

- Большие организации (свыше 5000 человек) сильнее ощущают влияние кризиса, нежели маленькие компании (до 250 человек) — 57% против 39% соответственно.
- 51% T&D специалистов говорят о неизменности бюджета на обучение и развитие по сравнению с предыдущим годом, 32% информируют о его сокращении.
- 76% опрошенных согласны с утверждением о том, что в их организациях «функция обучения и развития является важной составляющей в процессе улучшения бизнеса».

Затраты и бюджеты

- 70% респондентов сказали, что имеют «специфический бюджет на 2009 год», в среднем он на 7% ниже, чем был в 2008 году.
- Среднее значение бюджета на обучение одного человека в 2008 году составило £220, что существенно ниже, чем в предыдущем году (£300), а также 2006 и 2005 (£272 и £278 соответственно). (CIPD считает бюджет на обучение 1 сотрудника без учета ФОТ HR-подразделения. *Прим. переводчика*)



В России более сильное падение бюджетов на обучение, чем в Великобритании. У нас около 80% компаний сократили бюджеты на обучение в 2009 году”

- Не смотря на то, что крупные компании имеют значительно больший бюджет на обучение, в среднем маленькие компании со штатом до 250 человек тратят больше на обучение одного сотрудника, нежели гиганты с 5000 человек в штате.

П.Б.: По моим наблюдениям, в России более сильное падение бюджетов на обучение, чем в Великобритании. У нас около 80% компаний сократили бюджеты на обучение в 2009 году. ■